



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**ÁREA: TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

**CLÁUDIA MATTOSINHOS CORDEIRO**

**2075334/6**

**AS MELHORES PRÁTICAS OU AÇÕES GERENCIAIS E A TRANSFORMAÇÃO DO  
CAPITAL INTELECTUAL DA EMPRESA EM DIFERENCIAL COMPETITIVO**

**PROFESSOR ORIENTADOR:**

**ROBERTO AVILA PALDÊS**

**Brasília**

**2011**

CLÁUDIA MATTOSINHOS CORDEIRO

**AS MELHORES PRÁTICAS OU AÇÕES GERENCIAIS E A TRANSFORMAÇÃO DO  
CAPITAL INTELECTUAL DA EMPRESA EM DIFERENCIAL COMPETITIVO**

Trabalho de Curso (TC) apresentado  
como um dos requisitos para a conclusão  
do curso Administração de Empresas do  
UniCEUB – Centro Universitário de  
Brasília.

Orientador: Prof. M.Sc Roberto Avila  
Paldês.

Brasília  
2011

CLÁUDIA MATTOSINHOS CORDEIRO

**AS MELHORES PRÁTICAS OU AÇÕES GERENCIAIS E A TRANSFORMAÇÃO DO  
CAPITAL INTELECTUAL DA EMPRESA EM DIFERENCIAL COMPETITIVO**

Trabalho de Curso (TC) apresentado  
como um dos requisitos para a conclusão  
do curso Administração de Empresas do  
UniCEUB – Centro Universitário de  
Brasília.

Orientador: Prof. M.Sc Roberto Avila  
Paldês.

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

**Banca examinadora:**

---

Prof. Roberto Avila Paldês  
Orientador

---

Prof.(a):  
Examinador (a)

---

Prof.(a):  
Examinador (a)

# **AS MELHORES PRÁTICAS OU AÇÕES GERENCIAIS E A TRANSFORMAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL DA EMPRESA EM DIFERENCIAL COMPETITIVO**

**Cláudia Mattosinhos Cordeiro <sup>1</sup>**

## **RESUMO**

Na era do conhecimento o capital intelectual é o ativo mais valioso de uma empresa. Quando as organizações estão cientes da importância desta valorização e passam a implementar subsídios para que estes conhecimentos se desenvolvam, ela estará colaborando para a criação de um diferencial e estabelecendo vantagem competitiva quanto à sua atuação de mercado. Logo, tem-se a análise de quais são as práticas que colaboram para que as empresas transformem este conhecimento presente de cada um dos seus colaboradores. Observa-se que esta é uma transformação de todos os membros da empresa, gerando uma verdadeira mudança no comportamento e na contribuição de cada indivíduo para com as metas da organização. Percebe-se ainda na presente pesquisa que o capital intelectual age com o auxílio de uma gestão do conhecimento, que propõe administrar os conhecimentos existentes e a identificar a produção de novos, que possam ser aplicados às estratégias organizacionais. Esta transformação organizacional, pelo desenvolvimento do colaborador, influencia o processo de decisão por uma tomada de decisões estratégicas, que alinhadas às metas da organização, torne seus resultados ainda mais efetivos.

Palavras-chave: Capital humano, gestão do conhecimento, tomada de decisão, diferencial, vantagem competitiva.

---

<sup>1</sup> Estudante do Curso de Administração do UniCEUB.

## 1 INTRODUÇÃO

A era do conhecimento representa a mudança da sociedade industrial para uma nova sociedade voltada para a informação e o conhecimento. De acordo com o processo evolutivo da humanidade, passamos da sociedade agrícola para a sociedade industrial e sociedade da informação para a era do conhecimento, a qual está fundamentada pelo conhecimento e valores intangíveis que este conhecimento poderá trazer de retorno as empresas (RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2001).

Segundo Stewart (1998) a informação e o conhecimento são as ferramentas competitivas da era do conhecimento. O conhecimento, não apenas o conhecimento científico, se tornou tão valioso quanto os investimentos voltados a recursos naturais, grandes indústrias ou polpudas contas bancárias (capital financeiro). Reconhece-se que tão importante quanto investir em ativos físicos ou financeiros é possuir o capital intelectual. O capital intelectual representa a soma do conhecimento de todos os membros de uma empresa, o que lhe proporciona diferencial competitivo. A gerência destes ativos intelectuais tem se tornado a tarefa mais importante dos negócios, pois o conhecimento tornou-se o fator mais importante da produção (STEWART, 1998).

A emergência desta nova etapa com enfoque na informação e no conhecimento promove mudanças necessárias e quase obrigatórias dentro das organizações. Para sua própria sobrevivência, as empresas se tornaram mais flexíveis e abertas às mudanças como forma de adaptação às novas exigências de mercado. Uma delas é a valorização da empresa através de seus colaboradores.

Tendo em vista a importância desta valorização e o desafio do uso do conhecimento disponível dentro da organização e os desafios dados pela concorrência global, levou-se em consideração a literatura especializada sobre o tema, elaborando-se o seguinte problema de pesquisa: quais são as melhores práticas e/ou ações gerenciais a fim de se transformar o capital intelectual da empresa em diferencial competitivo?

Diante da complexidade do tema e o recorte que se pretende fazer sobre o assunto, o objetivo geral deste trabalho está em apresentar, diante das influências da era do conhecimento no mercado de trabalho, a forma de atuação e adaptação das empresas por meio de investimentos para o

desenvolvimento do capital intelectual humano na tomada de decisões estratégicas. Para atingir esse objetivo, foram estabelecidos objetivos específicos: i) como as empresas criam e se utilizam do capital intelectual disponível? ii) Como que este capital intelectual colabora para a tomada de decisões estratégicas? iii) Como o capital intelectual reage como vantagem competitiva?

O artigo está dividido em 3 partes, incluindo esta introdução que visa, de forma breve, apresentar a proposta, os objetivos e a metodologia de pesquisa. Na segunda parte, a partir de uma breve contextualização histórica sobre a era do conhecimento e a apresentação de conceitos básicos, desenvolve o embasamento teórico. Demonstra como ocorre o processo de criação do conhecimento dentro da empresa, a partir da contribuição da organização e do colaborador, e de como o conhecimento criado colabora para que as empresas desenvolvam um diferencial competitivo no mercado. Na terceira, são apresentadas algumas considerações finais do tema tratado, a fim de relacionar o uso do capital intelectual na tomada de decisões.

Tem-se como objetivo deste artigo exaurir o tema de forma pontual. É utilizada a metodologia de pesquisa bibliográfica, a partir da coleta de dados e informações em livros e publicações periódicas.

Por fim, o presente artigo se justifica em três fatores principais: acadêmico, aplicado e social. Acadêmico, pois é um assunto de grande relevância por abordar questões da era atual e que apresenta mudanças no mercado de trabalho. Uma análise de como esta era se insere na nossa sociedade, diante dos fatores que contribuíram para que ela se concretizasse e quebrasse paradigmas. A aplicada ou gerencial, os resultados poderão servir de auxílio para as empresas quanto à verificação da valorização do conhecimento e do uso do mesmo de forma vantajosa. Reconhecendo-se ou não, a possibilidade de um maior aproveitamento do capital humano disponível. Quanto à questão social, os resultados da presente pesquisa poderão estimular as organizações a buscarem por um maior investimento e aproveitamento do capital humano ou até mesmo gerar novos temas de pesquisa. Finalmente, procura-se demonstrar o quão importante pode ser o investimento para o próprio colaborador e empresa no conhecimento.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Diante do objetivo geral, o tipo de pesquisa é classificado como uma pesquisa exploratória. Pesquisas exploratórias têm como objetivo proporcionar uma visão geral, com vista a construir hipóteses (GIL, 2002). A importância desta classificação se dá pela busca de identificar características essenciais para a etapa de discussão deste artigo.

Baseando-se em Gil (2002) entende-se que este trabalho se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica, visto que se desenvolve com base no material de trabalhos já realizados, constituindo-se principalmente pela consulta de livros e artigos. As fontes bibliográficas são livros classificados como leitura corrente e de referência e por publicações periódicas de revistas. Os levantamentos bibliográficos foram feitos com o intuito de criar uma base capaz de auxiliar o alcance dos objetivos propostos.

Além disso, o problema de pesquisa foi apresentado de modo qualitativo por incluir critérios subjetivos para a análise das informações, acerca do tema de pesquisa, e para a discussão da visão dos diferentes autores citados (BENZ & NEWMAN, 1998).

## **3 REVISÃO DA LITERATURA**

### **3.1 Breve Histórico**

#### **3.1.1 Contexto em uma era do conhecimento**

A produção de informação aumentou significativamente no último século com a globalização, produção científica e intelectual. Ocasionada por motivos como: a descoberta da necessidade de concorrência diante da economia de mercado, novas aplicações a antigas invenções, a criação e difusão dos computadores, as incertezas respectivas a chegada do novo milênio, dentre outros motivos na área de desenvolvimento humano. Além do mais, o desenvolvimento dos meios de transporte e comunicação levando à facilidade de locomoção e a diminuição das distâncias, foram os principais responsáveis pelo acesso e distribuição das informações no mundo (CARVALHO e TAVARES, 2001).

Ao unir dois agentes, a aceleração da produção da informação e a facilidade de acesso a informação tem-se os condicionantes para o surgimento da era da informação. Os meios de comunicação são os instrumentos que o homem utiliza para disseminar a informação que produz, seja ela criada por ele mesmo, através da fala, escrita, ou meio eletrônico ou de massa (CARVALHO e TAVARES, 2001).

A influência tecnológica determinada pelo progresso científico no século XX, com a utilização dos computadores em diversas áreas de atividade humana, demonstra que os computadores são máquinas que tentam automatizar o pensamento humano. Ou seja, através do computador e da capacidade de articulação mental do homem para juntar os dados, interpretá-los, contextualizá-los e transmiti-los sob a forma de informação, os computadores guardam em seus interiores sistemas de informação. Os sistemas são combinações de dados que, estruturadas de determinada forma, são capazes de reproduzir as informações desejadas. Assim chamada de tecnologia de informação (TI).

Segundo Carvalho e Tavares (2001), o conceito de tecnologia de informação envolve:

- Os sistemas de processamento que a máquina é capaz de suportar;
- A possibilidade de interligações entre máquinas;
- Os *softwares* desenvolvidos que são empregados nas diversas áreas da atividade humana;e
- A capacidade de transmissão da informação a indivíduos, a equipes e a organizações.

Por fim, diante da comparação entre a aceleração da produção da informação e a disseminação da informação, percebe-se que uma não poderia acontecer sem a outra, pois estão interligadas. Em um universo de informações, que são produzidas e disseminadas é preciso filtrar o que realmente interessa para que o conhecimento seja produzido. Este se torna, fundamentalmente, o desafio da era do conhecimento.

### 3.1.2 Sociedade baseada no conhecimento

Tem-se hoje uma realidade que reflete as tendências percebidas por Peter Drucker, ainda em 1968, quanto à sociedade do conhecimento e suas



implicações. Entendê-la e adaptar-se a elas se tornou urgentemente necessário, fato que acabou sendo explorado e comentado por muitos autores como: Alvin Toffler, James Brian Quinn, Richard Crawford. Cada qual reconhece e comenta as características da sociedade atual, destacando que seu grande diferencial é o conhecimento (ANTUNES, 2000).

De acordo com um dos autores sobre assunto pode-se explorar segundo Nonaka e Takeuchi (1997) que:

Na nova economia o conhecimento não é apenas um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção – trabalho, capital e terra – mas sim o único recurso significativo atualmente. (...) o fato de o conhecimento ter se tornado o recurso, muito mais do que apenas um recurso, é o que torna singular a nova sociedade.

Percebe-se que o autor ressalta a importância do conhecimento, assim como, sua continuidade para o desenvolvimento da sociedade. O conhecimento se insere como mais um fator de produção, sua existência se torna agora indispensável.

Alguma das mudanças da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento (Quadro 1) segundo Rodriguez y Rodriguez (2001) em que abandona-se as atividades repetitivas por um trabalho. Estabelece-se um novo perfil do colaborador e da forma como ele trabalha. As organizações dando valor ao conhecimento, experiências e criatividade e atribuindo ênfase a trabalhos a serem realizados em equipe e voltados para o cliente.

**Quadro 1: Mudança da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento**

<b>Sociedade Industrial</b>	<b>Sociedade do conhecimento</b>
Trabalho não especializado	Trabalho baseado em conhecimento
Tarefas repetitivas e sem importância	Trabalho inovador e com emoção
Treinamento	Educação contínua
Trabalho individual	Equipes de trabalho
Organização funcional	Times de projeto auto-gerenciáveis
Especialista	Generalista
Poder nos chefes	Poder nos clientes
Coordenação superior	Coordenação entre pares

Fonte: Rodriguez y Rodriguez, 2001.

Após a observação das mudanças, de uma sociedade industrial para uma voltada para o conhecimento (Quadro 1) as transformações estão voltadas para uma reflexão sobre os rumos da sociedade, especificamente, sobre a emergência de novos cenários no mundo do trabalho. As grandes

transformações sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que marcaram o final do século XX potencializaram, em diferentes aspectos, análises sobre seus determinantes e projeções sobre seus desdobramentos. Tem-se como fatores motivacionais a globalização que veio a promover mudanças socioeconômicas e tecnológicas. Primeiro do ponto de vista econômico, a crescente globalização da economia através das disputas por mercado e tecnologia em nível mundial (BASTOS, 2006).

O aceleramento no processo de inovação tecnológica envolvendo a disseminação da robótica, informática, microeletrônica, biotecnologia. A tecnologia passa a ser a “matéria-prima por excelência” (FRIGOTTO 1991 apud BASTOS 2006). Fato que impactou na escala de produção, na organização do processo produtivo, na centralização do capital, na organização do processo de trabalho e na qualificação do trabalhador (BASTOS, 2006).

### 3.1.3 Por que o conhecimento é valioso?

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002) propriedades de metas normativas de conhecimento podem ser decisivas para que o conhecimento seja difundido na organização. Com o apoio de metas normativas de conhecimento, os gestores podem ter a oportunidade de criar uma cultura empresarial favorável ao conhecimento e planejar políticas alinhadas a esta ideologia. O primeiro passo é dado como mais importante para a administração focada no conhecimento e consiste em aceitar que o conhecimento é fundamental para o sucesso da empresa.

Os autores apresentam em 3 pontos a aplicação de metas normativas de conhecimento na empresa como sendo:

- Criação de condições para a realização de metas estratégicas e operacionais orientadas para o conhecimento.
- Criar uma cultura empresarial ciente da importância do conhecimento.
- Compromisso por parte da alta administração.

As metas normativas de conhecimento como tarefa administrativa, sugerem que cabe a administração persuadir os outros a aceitarem as metas normativas do conhecimento. É necessário, também, que a alta administração demonstre um comprometimento convincente com estas propostas. Tendo

presente termos como “informação”, “conhecimento” e “aprendizagem”. A gestão do conhecimento deve ser apresentada de forma eficaz como fonte de crescimento e lucro (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).

Os incentivos aos funcionários são fundamentais para que as medidas normativas de fato dêem certo.

#### 3.1.4 Conhecimento

A palavra conhecimento, com sua origem francesa – *Connaissance* – significa “nascer com”. Mas nascer com o quê? Exatamente com essa capacidade de associar, relacionar e colocar-se diante de um algum fato. O ser humano é o único capaz de entrar em contato com a realidade e extrair dela informações necessárias para a formação de um novo entendimento ou juízo de valor (CARVALHO e TAVARES, 2001).

Nonaka e Takeuchi (1995) reforçam que o conhecimento só pode ser criado pelos indivíduos. Não sendo possível uma organização criá-lo sozinho. Assim observa-se a importância do apoio e estímulo de atividades para a criação do conhecimento e do fornecimento de um contexto adequado aos colaboradores, por parte da organização. Propondo que essa criação de conhecimento promove para o crescimento da mesma através do conhecimento criado pelas pessoas que compõem a organização. Desenvolve-se ainda mais através do diálogo, discussão, troca de experiências ou observações.

O conhecimento passa a substituir terra, trabalho e capital. A partir do conhecimento podem-se desenvolver novas técnicas que maximize produção e resultados. O conhecimento é transportável, sendo rapidamente distribuído por meio de fluxos de informação. Por fim, ele também é compartilhável, através da transferência do conhecimento para outras pessoas (ZARBOT, 2002).

Baseando-se nas distinções atribuídas por Polanyi, o conhecimento humano pode ser classificado em dois tipos: por conhecimento explícito e o conhecimento tácito (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

- Conhecimento explícito: conhecimento cujas regras podem ser exteriorizadas através da informação, que podem ser passadas através de um dos cinco sentidos humanos: som, escrita, imagens, tato, olfato e paladar.

- Conhecimento tácito: conhecimento cujas regras não podem ser exteriorizadas de modo explícito foi adquirido com suas vivências, experiências. Sendo transmitido através das relações, em que as pessoas imitam aquele que detém o conhecimento tácito.

A competência corresponde ao conjunto do conhecimento explícito e tácito, onde características como habilidade, experiência, rede social de relacionamento (*networking*) e julgamento de valor são fatores importantes. Logo, de acordo com Sveiby (1998) competência significa a capacidade total do entendimento das regras e dos relacionamentos.

#### *3.1.4.1 Informação Essencial*

A partir da constatação de que as empresas estão constantemente, captando, produzindo e emitindo informações, faz-se necessário a utilização de métodos racionais de captação, análise, processamento e disseminação das mesmas. No cenário atual, segundo o aspecto informacional, a falta ou o excesso de informações ocasionaram conflitos organizacionais: o excesso de informações desnecessárias, esforços em produzir informações não captadas através da análise de documentos, e, enfim, não obtendo transparência quanto ao processo de trabalho, demonstrados em pequenas outras atividades paralelas (CARVALHO e TAVARES, 2001).

Logo, diante de situações e conflitos organizacionais acompanhadas há tempo, que se passa a questionar a qualidade da informação que circula dentro da empresa, buscando direcioná-las em uma sociedade invadida por grande número de informações, elaborou-se o conceito de informação essencial.

“Informação essencial é aquela essencialmente útil ao negócio de uma organização e que se apresenta de forma limpa, racionalizada e sistematizada” (ROCHA e TAVARES, 1997).

Ou seja, a informação essencial dentro da empresa é aquela que irá contribuir diretamente para o negócio da empresa. As informações que forem úteis para o uso da empresa serão trabalhadas e disseminadas, tornando-se necessária à apresentação da mesma de forma racional, transparente e sistematizada do seguinte modo:

- Informação de forma limpa: a construção de um modelo de comunicação que minimize ao máximo o ruído e a transmissão de informações desnecessárias.
- Informação sistematizada: a construção de uma linguagem empresarial que seja do entendimento de todos, que seja comum, que ao ser acessado e interpretado faça o mesmo sentido.
- Informação apresentada de forma racional: através de processo também racionais estabelecer sistemas de suporte informacionais que produzam tal racionalidade.

Em poucas palavras, a informação essencial é aquela que colabora diretamente para o negócio da empresa e que circula dentro dela, de forma limpa, sistematizada e racional.

### 3.1.5 Criação do Conhecimento

A criação do conhecimento poderá acontecer a partir de 4 processos: Socialização, exteriorização, combinação e interiorização (RODRIGUEZ Y RODRIGUES, 2001).

- Socialização: É um processo de troca de conhecimentos tácitos, ou seja, quanto às experiências, vivências e aprendizagens. Compartilhando-se modelos mentais de cada pessoa a partir de um processo de comunicação.
- Exteriorização: É um processo de transformação do conhecimento tácito e conhecimento explícito. Para este processo a comunicação por conversação, através de conceitos e informações visuais.
- Combinação: É um processo de sistematização combinada de assimilação de conhecimento a partir de sua explicitação e transmissão do conhecimento tácito. Ou seja, a junção do método explícito e experimental.
- Interiorização: É um processo de absorção do conhecimento explícito, que se será transformado em conhecimento tácito. Logo, o conhecimento explícito é incorporado e transformado em tácito.

Para visualização da criação do conhecimento segundo Sveiby (1998), conforme se observa no quadro 2:

**Quadro 2: A formação de conhecimento**

	<b>Para: Conhecimento tácito</b>	<b>Para: Conhecimento explícito</b>
<b>De: Conhecimento tácito</b>	Socialização	Exteriorização
<b>De: Conhecimento explícito</b>	Interiorização	Combinação

Fonte: Sveiby, 1998.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) existem três características-chave para a criação do conhecimento tácito em explícito:

*a. Metáfora e analogia*

Explicar o inexplicável através da linguagem figurada e do simbolismo. A metáfora é altamente eficaz por promover compromisso direto com o processo criativo nas primeiras etapas da criação do conhecimento.

A analogia sendo mais estruturada do que a metáfora, ao fazer a distinção entre duas idéias. Esta esclarece as diferenças e semelhanças entre duas idéias.

*b. Do conhecimento pessoal para o organizacional*

A organização não pode criar o conhecimento organizacional por si só, como já foi comentado. Ele é gerado pela iniciativa do colaborador ou pela interação que ocorre dentro do grupo. O conhecimento pode ser ampliado em nível de grupo, através de discussões, observação e compartilhamento de experiências.

Equipes criam novas perspectivas através de diálogos e debates. Estes diálogos podem gerar possíveis conflitos de idéias e divergências, mas são estes conflitos que impulsionam os funcionários a questionarem as premissas existentes e a interpretar suas experiências de uma nova forma. Esse tipo de interação dinâmica promove a transformação do conhecimento pessoal em conhecimento organizacional.

*c. Ambigüidade e redundância*

Determinadas condições organizacionais podem estimular o processo de criação do conhecimento. A confusão criada dentro da equipe pode ser favorável algumas vezes, não apenas como fonte para um novo senso de direção, mas também como fonte de novos significados e de uma diferente forma de pensar. O novo conhecimento que, neste caso, nasce do caos.

A redundância acontece principalmente no compartilhamento de idéias, também distribui o conhecimento explícito pela empresa, ocasionando sua internalização por parte dos funcionários.

De acordo com Rodrigues y Rodrigues (2001) ações que as organizações devem ter a fim de obter um diferencial competitivo através do processo de produção do conhecimento:

- a. Automatizar as rotinas físicas e intelectuais, proporcionando as pessoas a atuarem em outras atividades essenciais.
- b. Motivar as pessoas a desenvolverem atividades que demande criatividade, pesquisa e capacidade de análise.
- c. Desenvolver auto-capacitação nas empresas, ou seja, a capacidade de aprender e melhorar por meio delas mesmas (*Learning organization*).

Considerando todo o processo para a criação do conhecimento reconhece-se, também, o papel da inovação que sugere que quando as empresas inovam, elas além de estarem processando informações, de fora para dentro, têm a intenção de resolverem problemas existentes e de se ajustarem ao ambiente em transformação. Assim elas criam novos conhecimentos e informações, de dentro pra fora, com intuito de redefinir tanto seus problemas quanto as soluções, e neste processo recriarem seu meio (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).

### 3.1.6 Gestão do Conhecimento

Segundo Ricardo (2007), apresentar o conceito de gestão do conhecimento de modo eficaz é um processo árduo, pois dificilmente consegue-se fazê-lo de forma simples e exata. Deste modo, para se definir o conceito de gestão do conhecimento foi preciso primeiramente definir o conceito de conhecimento, que a partir desta definição torna-se possível construir uma base para se entender a construção do conceito de gestão do conhecimento.

Para se implantar um modelo de gestão do conhecimento, em uma organização, é necessário que esta esteja ciente do seu capital intelectual disponível. A organização deve conhecer e estimular a troca e constante formação do conhecimento. Em poucas palavras, pode-se dizer que uma empresa aplica a gestão do conhecimento quando é capaz de identificar e

utilizar de todo o seu capital intangível, originado do talento humano (CARVALHO e TAVARES, 2001).

Para um organização implementar um estado de gestão do conhecimento ela precisa, fundamentalmente:

- Identificar e dimensionar o conhecimento já existente, o seu capital intelectual.
- Saber fazer uso do conhecimento existente, aplicando-o com eficácia.
- Estimular a produção de novos conhecimentos.
- Identificar o momento em que novos conhecimentos são produzidos.
- Saber fazer uso dos novos conhecimentos direcionando-o e tornado-o essencial ao negócio.

Desta forma, a organização deve acompanhar esses momentos para se reconhecer o gerenciamento de seu conhecimento. A gestão do conhecimento é realizada por pessoas, processos e pelos sistemas de informação da empresa. É de responsabilidade de todos os membros da empresa, pois conhecimento produzido e compartilhado é reconhecido como conhecimento disponível para o crescimento da empresa (CARVALHO e TAVARES, 2001).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a gestão do conhecimento surge como forma de tornar possível o desenvolvimento do capital intelectual da organização.

### 3.1.7 Identificando o conhecimento

Hoje, existe o excesso de informações ao invés da falta deles. Apesar desta grande quantidade devemos saber onde encontrar aquilo que precisamos (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).

Ao invés da empresa atuar sem saber que existem especialistas internos aptos a contribuir na busca por melhores resultados, a mensuração do capital intelectual se torna fundamental para que seus ativos de conhecimento não passem despercebidos e sejam plenamente aplicados e aproveitados na empresa. Antunes (2001) diz que na prática, os ativos intangíveis vêm sendo avaliados no momento em que a empresa é vendida.



Sendo assim, o autor aponta que as empresas precisam de gestores aptos a identificar e mensurar estes conhecimentos a fim de promover sua continuidade dentro da mesma.

Por Rodriguez y Rodriguez (2001) os valores intangíveis nas organizações reconhecem-se como:

- O conhecimento existente na organização.
- Capacidade de inovar a partir do conhecimento gerado internamente e suas redes de relacionamentos.
- Visão estratégica.
- Tempo de acesso a informação.
- Rede de relacionamentos (*Networking*), com clientes e fornecedores, construídas a partir de seus colaboradores.

#### 3.1.8 Capital Intelectual

Stewart (1998) nomeia o capital intelectual de uma organização de forma peculiar, chamando-o de “ouro oculto”. O autor o reconhece como aquilo que não podemos enxergar fisicamente, mas que sabemos que exista dentro de cada pessoa e que passa a ser traduzido no sucesso da organização, através de sua atuação no mercado. Este divide o capital intelectual em três outros, que atuam de forma independente, mas que, ao serem colocados em um mesmo ambiente, formam aquele primeiro.

Deste modo, temos o capital intelectual que é intrínseco a cada indivíduo e que é uma fonte de inovação e renovação. Em segundo seria o capital estrutural, que é formado através das condições que a organização oferece para viabilizar um aproveitamento pleno do capital humano disponível. E por fim, o capital do cliente, que é gerado através da opinião do cliente em relação ao produto ou serviço final oferecido pela empresa e ao valor que se atribui ao relacionamento com seus clientes.

Sveiby (1998) enriquece este conceito ao contabilizar o capital intelectual nas organizações, que parte do conceito de ativos tangíveis e ativos intangíveis. Os ativos tangíveis são aqueles que se reconhecem como: bens imóveis e móveis, contas a receber, contas a pagar, e todos aqueles que constituem o balanço patrimonial da empresa. Os ativos intangíveis são aqueles que, embora não façam parte do balanço patrimonial, são diferenciais

competitivos que a empresa possui. Desta forma, podem ser classificados como externos – negócios, clientes, marcas, fornecedores – ou como internos – estruturas, processos, informações, pessoas.

### **3.2 Administração estratégica**

A estratégia de uma empresa, segundo Barney e Hesterly (2007), é definida como sua teoria para alcançar suas vantagens competitivas. Considera-se uma boa estratégia aquela que gera efetivamente tais vantagens. Embora seja difícil identificar qual seja a melhor estratégia, a empresa deve escolhê-la de forma cuidadosa e sistemática, a fim de minimizar a probabilidade de erros. O processo de administração estratégica é um conjunto seqüencial de análises e escolhas que possam aumentar a probabilidade da empresa optar por uma boa estratégia. O processo de administração estratégica começa pela definição de sua missão.

Administração estratégica, segundo Saloner, Shepard e Podolny (2003), consiste do desenvolvimento de uma série de ferramentas e mapas conceituais para identificar as relações sistemáticas que existem entre as escolhas feitas pelo gerente e o desempenho alcançado pela empresa.

Pode-se ressaltar que as empresas iniciam operações com suas estratégias bem definidas e estruturadas, mas ao longo do processo pode existir a necessidade de modificá-las. Estratégias emergentes, como são chamadas, são teorias relativas à como conseguir vantagem competitiva em um setor, que surgiram com o tempo ou radicalmente transformadas depois de sua implementação (BARNEY e HESTERLY, 2007).

### **3.3 Teoria da decisão**

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) os gestores da alta gerência desempenham um papel crítico quanto aos esforços da empresa em alcançar os resultados estratégicos almejados. O fracasso organizacional, com frequência, é atribuído aos responsáveis pela tomada de decisões pela qualidade e eficácia das decisões e ações da empresa.

Segundo Reis (2010) o ser humano é um ser quântico, a possibilidade de consciência que atua de modo peculiar para gerar novas possibilidades de consciência. O ser age na construção de novas possibilidades e atua segundo

suas distinções, que são suas aprendizagens, experiências e vivências. A tomada de decisão, também, está relacionadas aos desejos do indivíduo, que são expressões de expectativas. As expectativas estão baseadas na visão e no conhecimento que temos de nós mesmos.

Ainda, segundo Reis (2010) a partir do aprendizado ontológico, o homem cria a possibilidade de perceber novos dados e o aprendizado ocorre, então, com a quebra de paradigma. Logo, o que se entende é que a tomada de decisão acompanha a interpretação, segundo as distinções do ser, e que todos os seres possuem distinções diferenciadas, excluindo-se decisão por unanimidade, mas sim, pelo consenso. Desta maneira, tem-se a criação do aprendizado excêntrico.

O ciclo da decisão conta com três estruturas básicas: diagnóstico, prognóstico e a ação – por uma estrutura de apoio, com linha do tempo e *feedback*. O diagnóstico representa a percepção que o indivíduo tem da realidade, o prognóstico refere-se à situação futura, almejada em um determinado espaço de tempo em corresponder às expectativas para a resolução de problema ou finalização de um processo. Sabendo-se onde está e aonde se quer chegar, a ação representa como atuar para se alcançar os objetivos. A linha do tempo irá indicar a magnitude de esforços necessários e o *feedback* aparece durante todo o tempo de projeto (REIS, 2010).

Reis (2010) conceitua a tomada de decisões estratégicas como “uma seqüência de pensamentos e comportamentos idealizados com foco finalístico ou terminal para realizar um determinado objetivo”.

### **3.4 Vantagem competitiva**

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) corroboram que quando as empresas detêm conhecimento sobre seus recursos e capacidades, estas se tornam capazes para identificar suas capacidades essenciais. As competências essenciais da empresa representam recursos e capacidades que servem para gerar vantagem competitiva.

As competências essenciais surgem com o tempo por meio de um processo organizacional que acumula e aprende a dispor os diferentes recursos essenciais e capacidades. As capacidades com a intenção de adotar medidas de ação e as competências essenciais que representam atividades

que a empresa realiza diante da comparação com seus concorrentes e adicionam valor ímpar a seus produtos e serviços por um longo período (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002).

Saloner, Shepard e Podolny (2003), afirmam que uma empresa apenas alcança um desempenho superior se puder oferecer aos seus clientes um produto ou serviço em que o valor pago seja maior que o valor gasto pela empresa para produzi-lo e fornecê-lo. Isto sugere que as empresas devem ser capazes de criar valor. A criação de valor é a essência de qualquer estratégia bem-sucedida. Contudo, ela não é suficiente, tendo que se apoiar da capacidade de reter o valor que se cria. Logo, para se criar e reter valor a empresa precisa se ter uma vantagem competitiva sustentável.

Segundo Barney e Hesterly (2007), uma empresa possui vantagem competitiva quando ela é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes. Ou seja, a proporção da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que se cria pelo valor econômico que suas concorrentes conseguem criar.

#### **4 DISCUSSÃO**

Com base no referencial teórico apresentado, podem ser propostas algumas respostas às questões levantadas inicialmente (objetivos específicos).

- Como as empresas criam e se utilizam do capital intelectual disponível?

A partir do que foi abordado no trabalho quanto à criação do conhecimento e o que significa conhecimento por Nonaka e Takeuchi, Carvalho e Tavares, responde-se que o conhecimento organizacional será gerado apenas pelos indivíduos que a compõe. Esta criação do conhecimento se torna efetivamente possível em uma empresa, por meio dos estímulos que ela transmite a seus colaboradores e pelo apoio que ela oferece a um contexto favorável para que o conhecimento seja criado.

Segundo a dimensão epistemológica (teoria do conhecimento) estabelecida por Polanyi, em 1966, o conhecimento se divide em conhecimento tácito e explícito. Considera-se o conhecimento tácito como pessoal e difícil de ser transmitido e o conhecimento explícito como um conhecimento transmissível

através da linguagem formal e sistemática. Mas estes dois conhecimentos não agem separadamente, sendo eles mutuamente complementares.

De acordo com os 4 processos posteriormente apresentados por Rodriguez y Rodrigues (2001) por socialização, exteriorização, combinação e interiorização. O conhecimento será, respectivamente, disseminado nas organizações pelo compartilhamento de experiências; observação, imitação e prática; expresso por conceitos, metáforas e analogias; troca entre indivíduos por reuniões, documentos e redes de comunicação computadorizadas; e por fim, pelo know-how (saber-fazer) técnico quando compartilhado e pelas experiências por socialização, exteriorização e combinação.

O processo de criação e a qualidade do conhecimento dependem da qualidade das informações e do tempo para que estas alcancem os colaboradores para, então, serem transformadas em algo de valor para o uso/aplicação no negócio da organização.

Para se implantar um modelo de gestão do conhecimento em uma organização é necessário que a mesma esteja ciente do capital intelectual disponível. Daí a importância da mensuração do capital humano para promover o aprimoramento destes conhecimentos.

O modelo funciona a partir da transformação dos colaboradores em que se abandona um estado de interesse pessoal para uma atuação de interesse coletivo. Acredita-se que a organização esteja disposta a experimentar um novo estado.

A gestão do conhecimento possui instrumentos necessários para a implementação do conhecimento nas atividades da organização.

Ferramentas gerenciais que agem, segundo a percepção que o colaborador tem da empresa, para que estes indivíduos contribuam para o enriquecimento do capital humano da empresa, por meio de seus conhecimentos, estejam satisfeitos e queiram continuar a fazer esta contribuição.

A tecnologia da informação é uma grande aliada, pois através de um software torna-se capaz armazenar todas as informações. O conhecimento organizado, documentado colabora para a explicitação, sua disseminação, entre todos os membros da organização, colaborando para a criação de novos conhecimentos.

Considera-se que as estratégias da gestão do conhecimento da empresa devem estar alinhadas a sua estratégia competitiva (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2001). Por meio de uma estrutura capaz de assimilar, aplicar e utilizar novos conhecimentos e tecnologias, o conhecimento ao ser gerado de forma contínua e a utilização destes nas práticas organizacionais trará diferenciação para a organização em relação às demais no mercado (RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2001).

A utilização do conhecimento se torna efetivo quando pessoas com conhecimentos exatos encontram-se alocadas nas áreas onde haja total aproveitamento e aprimoramento do mesmo.

- Como que este capital intelectual colabora para a tomada de decisões estratégicas?

Após a conceituação de capital intelectual e da teoria da decisão, propõe-se discutir como esta comparação pode colaborar para a efetividade de uma tomada de decisões estratégicas. Tornou-se oportuno tecer algumas considerações, tendo em vista ambos adotarem grande importância para o cumprimento de metas da organização, identificando pontos em comum, a fim de que se possa estabelecer uma relação entre elas. Para responder esse segundo objetivo específico, tornou-se fundamental abordar as considerações feitas pelo autor Homero Reis (2010), no item 3.3. desta pesquisa, e pelos demais autores para apresentar o conceito e desenvolvimento sobre capital intelectual.

A tomada de decisões estratégicas entende-se como o conjunto de prescrições necessárias para atingir, em longo e médio prazo, uma situação desejada. Uma decisão estratégica é uma decisão que torna possível que estes objetivos estejam visíveis para os outros colaboradores.

A partir do conceito de capital intelectual como um composto do conhecimento, expertise e poder de inovar do indivíduo. E pela teoria da decisão, de que somos seres racionais que agem, em grande parte do tempo, segundo as emoções. Interpretando e atuando, no ambiente em que este ser se insere segundo nossas distinções (vivências, experiências e aprendizagens).

Reconhece-se que o capital intelectual colabora no processo decisório por apresentar em cada ser conhecimentos distintos em que através da

interação entre os colaboradores as diferentes distinções, possam-se auxiliar o desenvolvimento de aplicações e resoluções inovadoras para a empresa.

- Como o capital intelectual reage como vantagem competitiva?

Neste momento, acrescenta-se à visão de outros autores, no item 3.4. , para copilar as informações sobre capital intelectual com a abordagem sobre vantagem competitiva. Baseado no estudo apresentado o capital intelectual pôde ser percebido como algo presente em todas as organizações, sendo ele utilizado e desenvolvido segundo as estratégias organizacionais. Quando a implementação destas estratégias são bem-sucedidas e outras empresas não são capazes de reproduzi-las ou acreditam serem dispendiosas de serem imitadas, a empresa terá obtido vantagem competitiva.

Com o tempo as estratégias de uma empresa, que foram capazes de gerar valor, poderão ser imitadas. Não existe uma garantia absoluta sobre as vantagens competitivas desenvolvidas, sendo elas sustentadas por um determinado período.

O capital intelectual reage como vantagem competitiva quando este é aplicado de forma estratégica atuando como um recurso difícil de ser imitado. Neste momento, percebe-se a importância das pessoas a quem se atribuem os conhecimentos e habilidades necessárias para gerarem algo novo que represente um diferencial para a empresa.

Zabot e Silva (2002) acrescentam que o capital humano também sofre depreciação, pois conhecimento e tecnologia tornam-se obsoletos com rapidez. O que vai demonstrar se as empresas continuam a crescerem no mercado será por manter suas habilidades e conhecimentos e de atuarem efetivamente como capital humano com o comprometimento de um aprendizado contínuo de seus colaboradores.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante de uma era voltada para o conhecimento, o capital intelectual é a nova vantagem competitiva das empresas. Este capital humano deve ser continuamente desenvolvido para que, através do conhecimento que seus colaboradores agregam a empresa, ela possa melhorar suas práticas gerenciais

e gerar seu diferencial competitivo. Esse diferencial, por sua vez, aprimorando o processo de tomada de decisões estratégicas.

Isto acontece pela transformação do posicionamento de empresa e colaboradores diante de determinadas situações. As empresas devem promover apoio e estímulos para que o capital intelectual seja desenvolvido na organização, saber identificar e fazer uso dos conhecimentos disponíveis, colaborar para que novos conhecimentos sejam desenvolvidos e aplicados de forma essencial as atividades da empresa. A importância do conhecimento para a empresa ocasiona mudanças de sua cultura organizacional, logo a transformação dos colaboradores passa ser inevitável através de uma educação contínua, que possa resultar em um aproveitamento valioso para empresa.

A gestão do conhecimento é fundamental para que a empresa possa gerenciar todo o seu capital intelectual da melhor maneira possível, quanto às possibilidades de crescimento que o ser humano propõe através de seu conhecimento.

Quando não se conhece o capital intelectual de uma empresa não se pode afirmar que esta esteja atuando com todo o seu potencial. Por este ser uma fonte rica de informações, sua mensuração confirma a habilidade da organização em alcançar seus objetivos, a demonstrar o quanto a empresa tem aprimorado o conhecimento existente, e seu próprio valor.

É relevante que as empresas que acreditam na viabilidade do desenvolvimento do capital humano para alcançar a efetividade de atuação no mercado, faz-se necessário o uso de metas normativas para envolver a alta gerência e seus colaboradores. Essa proposta inclui a mudança de comportamento de todos os membros da empresa, que atua com ênfase em trabalhos em equipe que faz com que seus colaboradores interajam e unam esforços e conhecimentos distintos gerando vantagem competitiva.

Conclui-se que o capital humano é um recurso que promove crescimento organizacional, além do profissional e pessoal para seus colaboradores. Embora de valor intangível, que demonstra seus benefícios reais pelo alcance de resultados com maior efetividade pela organização. Considera-se que o enriquecimento deste capital colabora para que, por meio do uso do conhecimento, a tomada de decisão estratégica seja alcançada da maneira mais assertiva.



## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARNEY, Jay B. HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- BENZ, J. N.; NEWMAN, J. **Research methodology**: Qualitative-quantitative. Illinois: University, 1998.
- CARVALHO, Gilda Maria Rocha de. TAVARES, Márcia da Silva. **Informação e conhecimento**: uma abordagem organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HAVARD BUSINESS REVIEW. **Aprendizagem organizacional**: *Organizational learning*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- HITT, Michael A. IRELAND, R. Duane. HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento**: *os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- REIS, Homero. **Coaching ontológico**: a teoria da decisão. Brasília: Thesaurus, 2010.
- REIS, Homero. **Reflexões sobre a ironia do consenso**. Brasília: N Respostas, ano IV, nº 13 dez. a jan., p. 30-31 2011.
- RICARDO, Eleanora Jorge (organizadora). **Gestão da Educação Corporativa**. 1.ed.São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- ROCHA, Gilda Maria de Almeida. TAVARES, Márcia da Silva. *O processo de trabalho desenhado pela informação essencial*. Revista Decidir. Rio de Janeiro: Now – Rio Marketing, 1997.
- RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius Vicente. **Gestão do Conhecimento**: Reinventando a empresa para uma sociedade baseada em valores intangíveis. Rio de Janeiro: IBPI Press, 2001.
- SALONER, Garth. SHEPARD, Andrea. PODOLNY, Joel. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ZABOT, João Batista M. SILVA, L. C. Mello da. **Gestão do conhecimento:** aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Atlas, 2002.